

# ملخصات الاعمال التطبيقية.....السنة اولى ماستر تخصص موارد بشرية

## الأفواج 4-03

### الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

#### 1- تعريف إدارة الموارد البشرية:

جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية، ومنحها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة، ورفع كفاءتها، وتنمية قدراتها للاستفادة القصوى من جهودها وفكرها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

#### 2- تعريف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

❖ Caliskhan : تلك الإدارة التي تهتم بصياغة إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بما يتوافق مع الفرص البيئية، استراتيجيات الأعمال والهيكل التنظيمي وتهدف إلى تحقيق المزايا التنافسية من خلال العنصر البشري.

❖ مجموعة الإستراتيجيات والخطط الموجهة - لإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، والتي تعمل على تدعيم إستراتيجية المؤسسة الهادفة إلى مواجهة التغيرات البيئية.

❖ نظام يهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعال للقدرات والمهارات البشرية، من خلال الطاقات والإمكانات التي تتوفر لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة .

#### 3- مراحل تكوين إستراتيجية الموارد البشرية:

❖ بناء رؤية إستراتيجية للموارد البشرية.

❖ دراسة وتحليل البيئة.

❖ دراسة وتحليل البيئة الخارجية.

❖ دراسة وتحليل البيئة الداخلية.

❖ تحديد التوجهات والأهداف الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية .

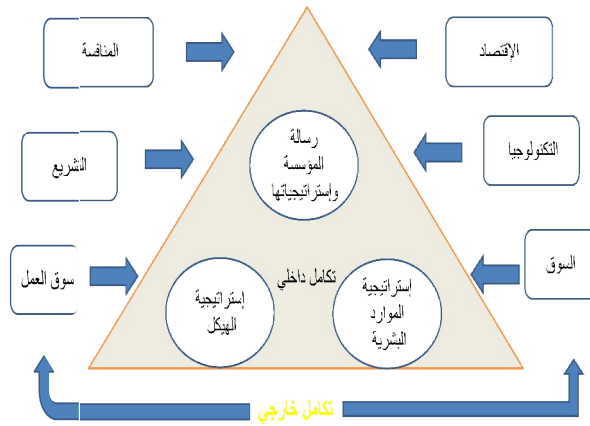
❖ صياغة تكوين إستراتيجية الموارد البشرية.

❖ تنفيذ إستراتيجية الموارد البشرية.

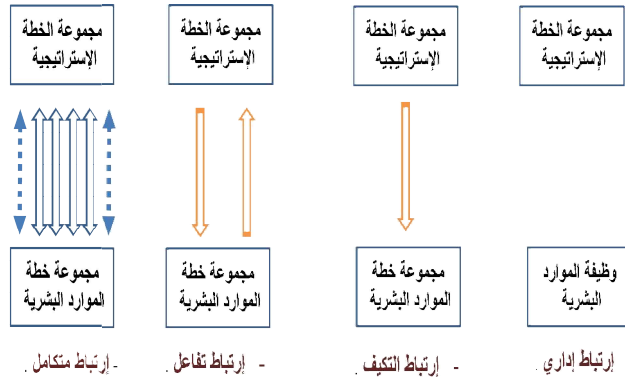
❖ متابعة تنفيذية وتقييم إستراتيجية.

#### 4- مستويات الارتباط بين إستراتيجية الموارد البشرية والإستراتيجية العامة :

##### الشكل رقم (1) : التكامل الاستراتيجي:



#### 5- أشكال الارتباط بين الإستراتيجية العامة وإستراتيجية الموارد البشرية:



- ❖ ارتباط إداري: يمثل هذا المستوى أقل مستويات الارتباط بين وظيفة الموارد البشرية وعملية الإدارة الإستراتيجية حيث يتركز اهتمام وظيفة الموارد البشرية على الأنشطة اليومية.
- ❖ ارتباط التكيف: يكون هذا الارتباط كنتيجة لشعور مدراء الإستراتيجية بأن الإستراتيجية العامة ستتأثر بسياسة إدارة الموارد البشرية.
- ❖ ارتباط تفاعل: هذا المستوى ينظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها مصدر لتحقيق الميزة التنافسية وليس فقط أداة من أدوات التنفيذ لإستراتيجية العامة.
- ❖ ارتباط متكامل: هو متعدد الاتجاهات، ربط جميع الأنشطة المرتبطة بإدارة الموارد البشرية وربط الموارد البشرية بالتخطيط الإستراتيجي.

## 6- أثر الإستراتيجيات التنافسية على إستراتيجية الموارد البشرية :

❖ أثر إستراتيجية النمو على إستراتيجية الموارد البشرية:

أ- إستراتيجية النمو الداخلي.

ب- إستراتيجية النمو الخارجي.

❖ أثر إستراتيجية الاستقرار على إستراتيجية الموارد البشرية.

❖ أثر إستراتيجية الانكماش على إستراتيجية الموارد البشرية.

## 7- العلاقة بين إستراتيجيات الأعمال (الإستراتيجية الشاملة لبورتر) وإستراتيجية الموارد البشرية:

❖ سيطرة التكاليف: من خلال السيطرة على التكاليف حيث تمثل أجور العاملين والتحكم فيها يشكل فارقا تنافسيا يسن المؤسسات.

❖ إستراتيجية التميز: يربط الزبون بين قيمة المنتج أو التكنولوجيا التي تحصل عليها وقيمة الكفاءات أو الحرفية التي أنتجته، وبهذا تتشكل عند المؤسسة ميزة المهارات أو الحرفية التي تجعل الزبون يميز بها إدارة الموارد البشرية : ذلك النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من اليد العاملة وتوفيرها بالإعداد والكفاءة المحددة وتنسيق الاستعادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة.

رأس مال بشري : مجموعة القدرات والمهارات و الخبرات البشرية العاملة في المنظمة والتي يمكن ادارتها واستثمارها من خلال التفعيل الكامل لطاقتها والتحسين المتواصل لأدائها.

رأس مال فكري : القيمة الاقتصادية لفئتين من الاصول الغير ملموسة لمنظمة معينة وهو ما : رأس مال هيكلي ورأس مال بشري.

ويمكن التعبير عنه من خلال المعادلة : رأس مال فكري = رأس مال هيكلي + رأس مال بشري.

## استخدام التكنولوجيا في ادارة المورد البشري

أ- خصائص التكنولوجيا المتعلقة بإدارة الموارد البشرية : التكامل. المرونة. -الأمن. -تدفق العمل. -  
تتميط العمليات. -الانترنت والمواقع الالكترونية.

ب-مزايا استخدام التكنولوجيا في ادارة المورد البشري تقليل واختصار الوقت. -تقليل الاخطاء التي تحدث من تكرار واستخدام المعلومات.-تفادي مخاطر تشغيلية ناجمة عن اخطاء تحويل ونقل مبالغ من حساب لآخر او مصرف لآخر.-الحد من مخاطر سرقة او تلف الاموال جراء الاستخدام اليدوي.

ج- الاستخدامات الممكنة للتكنولوجيا في مجال ادارة الموارد البشرية : المساعدة في اعداد خطة العمالة للمصرف. -المساعدة في اعداد سياسة الرواتب والأجور. - المساعدة في اعداد سياسات التعيين والتوظيف المساعدة في سياسة تقييم الاداء. -المساعدة في وضع سياسات التدريب وتطوير المهن. - المساعدة في وضع سياسات التعويضات.

## لوحة القيادة للموارد البشرية

• تعتبر الموارد البشرية مورد اسراتيجي يساهم في خلق القيمة المضافة .ولكي نحافظ على هذه الموارد يجب أن يكون هناك كفاءة ومهارة في القيادة . وهذا لكي يتحقق يجب ان تتوفر المؤسسة على نظام معلوماتي للموارد البشرية او بالأحرى عى لوحة القيادة الاجتماعية في صنع القرار.

ماهية لوحة القيادة : هناك عدة تعريفات أهمها

1. أنها من اهم ادوات مراقبة التسيير. وهي أدوات ضرورية لقيادة الاداء والاتصال . وتدخل ضمن حلقة التحسين المستمر للاداء وخاصة الأداء البشري الذي هو عنصر مهم في الأداء الكلي للمؤسسة .
2. تعتبر من اهم ادوات مراقبي التسيير . مسؤولي الوظائف . الاقسام والعمليات .
3. هي أداة للتحكم ومتابعة نشاط المؤسسات .
4. هي مجموعة المؤشرات في نظام خاضع لمتابعة فريق عمل .أو +مسؤولا للمساعدة على اتخاذ القرارات .
5. وسيلة تسيير تظم مجموعة من المؤشرات المالية والغير مالية .
6. هي أداة تسمح بتوفير المعلقات الملائمة عن النقاط الأساسية للأداء داخل المؤسسة من قيادة سلسلة وفعالة.

أقسامها : قسمها الباحثون الى قسمين

1. لوحة قيادة تسييرية : تحتوي على عدة معلومات تخص المدى القصير والمتوسط.

2. لوحة القيادة استراتيجية : تتوفر على معلومات بعيدة المدى .

أهم نماذج لوحات القيادة :

1. النموذج الفرنسي : يعتمد على تحديد الاهداف ثم تحديد متغيرات النشاط التي تسمح بتحقيق تلك

الاهداف. ومن ثم تحديد المسؤولين بعدها يتم اختيار المؤشرات الملائمة ومن ثم بناء لوحة القيادة.

2. النموذج الانجلوساكسوني :يهدف الى قيادة الاداء من خلال ربط الاستراتيجية بالنشاط وقد اعتمدها

المؤسسات الامريكية .حيث تقوم على أربع محاور ( محور الزبائن .محور المالي . محور العمليات .

محور التعلم التنظيمي ).وهذا من خلال محاولة التجميع بين هذه المحاور وبسطها على أرض الواقع .

لوحة القيادة البشرية :هي لوحات تختص بتسيير الموارد البشرية وزيادة أهمية الراسمال البشري في تحقيق مزايا

تنافسية للمؤسسة .

لوحة القيادة الاجتماعية :هي مجموعة الوسائل أو الموارد البشرية توضع تحت تصرف المسؤولين .وهي تجمع

وتعرض معلومات من أجل امكانية اتخاذ القرارات .وهي مجموعة معطيات تسمح بمتابعة تطور نظام العمالة

داخل المؤسسة .

### أهم خصائص لوحات القيادة

- تسمح بتسهيل العمل داخل المؤسسة من حيث المؤشرات و الاحصائيات المقدمة والخاصة لكل عامل.
- تسمح بتوفير عدة مزايا كالتحكم الرقابة الاتصال قيادة الأداء اتخاذ القرار الملائم الاستجابة السريعة.
- تسمح بقيادة عمليات تسيير الموارد البشرية بفعالية .
- توفر المعلومات الضرورية لتحقيق الاهداف .وتسيير الموارد البشرية .
- تهدف الى وضع الموارد البشرية تحت المجهر وتحفيزها من أجل خلق القيمة .

بناء لوحات القيادة : تمر هذه على عدة مراحل نلخصها في :

1. اعداد مخطط عمل للموارد البشرية :وهذا من خلال مشاركة جميع اطراف المعنية في المؤسسة تحت

مسؤولية مدير الوظيفة.

2. تحديد المفاتيح الأساسية للنجاح :والتي تعتبر الالشروط الجوهرية والتي تسمح ببلوغ الاهداف والصمود

أمام العوامل العدائية التي تواجهها المؤسسة.

3. تحديد أنشطة الموارد البشرية: وهذا يكون من خلال المرحلتين السابقتين والتي تسمح ببلوغ النتائج وليس فقط وضع قائمة الأنشطة .

4. تحديد معايير التسيير: وتتمثل في الجودة الاجال والتكاليف .

## التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

مفهوم التسيير الاستراتيجي: هو النظام الذي يمكن المؤسسة من تحديد صورتها المستقبلية، وبناء اهدافها الاستراتيجية مع ضمان الاداء الفعال من خلال الدقة في التنفيذ والمتابعة المستمرة لاستراتيجياتها، وذلك بفضل تكامل عناصر التسيير الاستراتيجي المتمثلة في تحديد رسالة المؤسسة وأهدافها، والتحليل البيئي، واختيار وتنفيذ الاستراتيجية ثم تقييمها.

### 1. مفهوم التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية:

عبارة عن نظام يهدف الى تحقيق الاستثمار الفعال للقدرات والمهارات البشرية من خلال اعتماد استراتيجيات ملائمة وتنفيذ خطط واتخاذ مجموعة القرارات والتصرفات المنسقة تهدف الى تكوين موارد بشرية مؤهلة وفعالة وقادرة على تحقيق متطلبات استراتيجية المؤسسة.

### 2. ابعاد التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية:

- الاهتمام بالبناء العقلي والفكي والمعرفي للموارد البشرية
- المشاركة الايجابية في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية وتنمية العمل والأداء الجماعي
- الاهتمام بمحتوى العمل والبحث عن اليات استثمار القدرات الفكرية
- التركيز على جودة الاداء والإنتاج لتحقيق الرضا عند الزبون
- خلق قوة فعالة لديها ولاء وانتماء للمنظمة
- تهيئة فرص التقدم والرقي وضمان اجتماعي وصحي لقوة العمل

### 3. متطلبات التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية:

تغيير وتطوير اساليب  
ووسائل ادارة الموارد  
البشرية لتشمل مفاهيم  
جديدة

تغيير ماهية وطبيعة  
المهارات المطلوبة  
توفرها في مديري ادارة  
الموارد البشرية

تغيير دور وظيفة الموارد  
البشرية

تغيير قيم واتجاهات الافراد  
المتعلقة بالعمل

### 4. المفاهيم الجديدة في ادارة الموارد البشرية:

• **دورة حياة المنتج:** يمر تطور الفرد في المنظمة بأربعة مراحل وهي: التأهيل، النمو، النضج، الإنحدار. ومن هنا يسهل تصنيف الافراد وفقا لهذه المراحل من خلال امكانية تطبيق المنظمة لاستراتيجيات مختلفة تتناسب مع خصائص الافراد في كل مرحلة.

• **خريطة الإحلال:** هي اعداد خريطة تنظيمية غير رسمية تشبه الخريطة التنظيمية الرسمية لكنها معدلة لمقابلة اي احتمالات لترك الافراد للعمل او ترقيةهم لمستويات وظيفية اعلى وإحلال اخرين محلهم.

• **تحليل محفظة الموارد البشرية:** هي خدمة متنوعة من الاختبارات او المعارف المعدة مسبقا وتطبق سوية على فرد واحد او عينة لاكتشاف مسألة معينة وقد تكون قدرات، معارف، استعدادات، ذكاء، ويكون لكل نوع من انواع الاختيارات هذه وقتا محددا للإجابة عليه.

• **الإنتاجية:**

✓ هي الحصول على اقصى كمية من الناتج بقدر معين من الموارد او هي الحصول على كمية معينة من الناتج باستخدام اقل كمية من الموارد.

✓ هي ذلك المقياس الذي يستخدم لتحديد مستوى من المخرجات (منتجات او خدمات) التي تولد من استخدام مواد محددة في النظام الكلي للمنشأة.

• **التكوين كآلية لتحسين الإنتاجية:** يرتبط التكوين بهدف مزدوج بالنسبة للعامل والمؤسسة معا لينعكس ذلك على زيادة الانتاجية وتحسين اداء العامل بالمؤسسة حيث ان دور المؤسسات التكوينية يتمثل في: -تأهيل وتوفير العمالة اللازمة لعمليات التنمية -التكوين وإعادة التكوين وفقا للإحتياجات -تنمية مهارات العاملين -اعداد اطارات قيادية وإحلالها في الاماكن الشاغرة التي نشأت نتيجة التقاعد او الاستقالة او غيرها.

• **دور الحوافز في تحسين الإنتاجية:**

✓ ارتباط الحافز بالإنتاج من ناحية ورغبة الفرد في الحصول على العائد الفردي من ناحية اخرى

✓ تحقق الحوافز الجماعية اهدافها في المؤسسة التي تبني على فلسفة ومفهوم فريق وجماعة العمل